



VON WERTEN UND WEGEN

Im Jahr 1976 wurde das Familienunternehmen Sano gegründet. Schon damals haben die „verrückten Gelben“ aus Niederbayern vieles anders gemacht – und sich so gegen eine gewichtige Konkurrenz, die schon länger am Markt war, durchgesetzt. Das ist bis heute so geblieben. Richard Waldinger beschreibt im Interview, wie Sano immer wieder andere Wege findet als die anderen und diese mutig geht. Ein Gespräch über Werte und warum das Miteinander nur gelingt, wenn individuelle Bedürfnisse gehört und geachtet werden. ▶

Text: Franziska Lipp

Dieser Text ist ein kleines Wunder. Denn eigentlich sollte es ihn – ginge es nach Richard nicht geben. Sich selbst und das eigene Tun in den Vordergrund zu rücken, entspricht so gar nicht seiner Art. Dafür ist ihm sein Team und das „Wir“ viel zu wichtig. Lieber hätte er an dieser Stelle einen Beitrag über seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter platziert oder über neue Arbeitsmodelle gesprochen. Anliegen, für die er leidenschaftlich brennt. Doch am Ende ließ er sich überzeugen, denn die Geschichte ist es unbestritten wert, erzählt zu werden. Sie ist geprägt von Erfahrungen, die er seit der Unternehmensgründung durch seine Eltern, als Nachfolger in der zweiten Generation und als Unternehmer gemacht hat. Dass dieser Weg nicht immer leicht war, kann vorweggenommen werden. Dass dieser Weg aber auch eine Inspiration für andere sein kann und zu erstaunlichen Ergebnissen geführt hat, ebenso. Wer das Firmengebäude von Sano in Grafenwald nahe Landshut betritt, erkennt diese Ergebnisse sofort.

EIN MITEINANDER AUF AUGENHÖHE

Mitten auf der grünen Wiese und immer noch an seinem Ort der Gründung, hat das mittlerweile weltweit tätige Unternehmen seinen Hauptsitz. Während draußen der spätsommerliche Wind durch das Maisfeld raschelt, herrscht drinnen eine entspannte Wohlfühl-Atmosphäre: Helle, lichtdurchflutete Büros und modern ausgestattete Besprechungsräume, eine Begegnungsfläche mit Schaukeln und flexiblen Arbeitsplätzen, Sofas, Bücherregale und sogar ein Kinderbettchen zeugen davon, dass man hier viel Wert auf die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern legt. An der zentralen Bar trifft man sich zum Arbeiten, auf einen Kaffee zwischendurch und zum Feiern: Die Sano Bar ist ein Ort, an dem Wertschätzung entsteht.

Das Unternehmen hat Richard zwischen 2003 und 2012 schrittweise von seinen Eltern übernommen und mit dem Generationswechsel kam es auch zu einem Wendepunkt in der Unternehmensausrichtung. Wir haben daran gearbeitet, wie sich Sano zukünftig anfühlen soll. Wir haben uns Fragen gestellt, etwa wie Entscheidungen zukünftig getroffen werden sollen und wie wir das Unternehmen zukunftsfähig aufstellen können. Was trauen wir uns zu und wie können wir diese Vorstellungen miteinander aufbauen und umsetzen?

Seither hat sich Sano der Entwicklung der eigenen Unternehmenskultur gewidmet. Das Ergebnis ist ein sinnstiftendes Miteinander auf Augenhöhe, bei dem größter Wert auf Ganzheitlichkeit und Bedürfnisorientierung gelegt wird. Es gibt selbstorganisierte Teams und bereichs- und länderübergreifende Projektgruppen. Was es hingegen nicht gibt, sind

Entscheidungen, die in der Pyramide getroffen werden. Bei Sano geht man in die Könnerschaft.

KÖNNERSCHAFTEN STATT HIERARCHIEN

Könnerschaft ist ein Wort, das im Gespräch immer wieder fällt und das bei Sano durch und durch gelebt wird. Richard: „Ich habe mich bewusst für diese Art der Unternehmensführung entschieden, weil ich jeden einzelnen befähigen möchte. Ich bin davon überzeugt, dass ich in keinem Bereich besser bin als ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, die in einem speziellen Fachgebiet zu Hause ist, die Erfahrungen gesammelt hat, über die ich nicht verfüge. Ich kann mir nicht anmaßen zu sagen, ich weiß es besser und deshalb bin ich derjenige, der die Entscheidungen fällt.“

Stattdessen behält Richard das große Ganze im Blick. Er verfügt über die Fähigkeit und die Erfahrung, Zusammenhänge zu erkennen, und weiß, wann es Zeit ist, zu handeln und sich detailliert einzubringen. Bis dahin bleibt er lieber im Hintergrund, vertraut auf die Könnerschaften im Team, auf Projektgruppen und auf sein Bauchgefühl. Er bringt sich als Ideen- und Impulsgeber bei Projekten ein, die er jedoch nicht leitet. Er hat sich mittlerweile größtenteils vom Tagesgeschäft freigespielt. Und das war bei weitem kein leichter Weg. „Es ist mir ein tiefes Bedürfnis, Arbeitsplätze zu schaffen und zu gestalten, die Menschen Freiräume bieten und an denen sich jeder einzelne als Ganzes einbringen und selbstbestimmt entfalten kann. Sano soll wie eine Heimat sein, in der man sich weiterentwickeln kann und wo man Wertschätzung und Bereicherung erfährt.“

KLARE WERTE ALS BASIS DER ZUSAMMENARBEIT

Wie aber kann es gelingen, mit einem solchen Führungsstil in die Top-Liga aufzusteigen? Wie kann es funktionieren, mit sprichwörtlich lockeren Zügeln ein Unternehmen erfolgreich, visionär und innovativ zu führen?

Sano beschäftigt rund 1.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weltweit und bedient mit 32 eigenen Unternehmen und dreizehn Produktionsstandorten über 40 Länder, darunter Europa, China, Chile, Mexiko und Südafrika. Sano gilt als Top Player der internationalen Futtermittelbranche für Rinder- und Schweinehaltung. Noch 1989 war es „ein niederbayerisches Unternehmen ohne größere Marktbedeutung außerhalb Süddeutschlands“, so Richard Waldinger. Doch schon die Folgejahre brachten den unternehmerischen Durchbruch, in denen Richards Eltern viel Mut bewiesen, die politische Osterweiterung Europas als Chance sahen und diese beim Schopf packten.



Richard Waldinger vertraut auf Könnerschaften im Team und lebt ein sinnstiftendes Miteinander auf Augenhöhe.

Wie also gelingt dieser Weg? Das Gespräch mit Richard offenbart erstaunliche Einblicke. Bei Sano herrschen Werte vor, die die Tradition mit dem Zeitgemäßen verbinden: Man setzt auf Mut und Leistungsbereitschaft und rückt zugleich Ganzheitlichkeit, Wertschätzung und Freundschaft in den Fokus. Diesen Werten begegnet man im Unternehmen auf Schritt und Tritt: In Großbuchstaben an den Wänden, vor allem aber im täglichen Tun.

FÜHRUNG BEDEUTET BEGLEITUNG

Der Unternehmer hat sich über die Jahrzehnte eine eigene Welt mit den ihm wichtigen Wertvorstellungen geschaffen. Und er lädt alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu ein, selbst mitzugestalten, in Wirkungskreisläufen zu denken, Entscheidungen in unternehmerischer Freiheit zu treffen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. „Wir vertrauen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie in ihrer Rolle, Verantwortung und Aufgabe im Hinblick auf Ganzheitlichkeit über den Tellerrand hinausdenken und ihr Bestes geben.“

Von 2016 bis 2023 konnten im Rahmen eines Projektes Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sogenannten Sano Wertebotschafter:innen werden, um Kultur, Arbeitsweisen und Prinzipien zu entwickeln und voranzutreiben. „Ich verstehe Führung als intensive persönliche Begleitung von Menschen.

Wir schaffen ein vertrauensvolles Umfeld, in dem sich jeder mit seinen Bedürfnissen artikulieren kann. Die Zahlen zeigen, dass das der richtige Weg ist: Wenn man den Menschen in den Fokus rückt, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten können, führt das zum Erfolg.“

Richard leugnet nicht, dass es ein herausfordernder Weg ist, aber unterm Strich ist es ein Weg, der sinnstiftend ist – und zwar für alle Beteiligten. Da werden die Mitarbeiter:innen genauso mitgedacht wie Kund:innen, Landwirt:innen und Partner:innen weltweit.

EIN FUTTERHERSTELLER WIRD ZUM SOFTWARE-ENTWICKLER

Nach den Unternehmenszielen gefragt, schüttelt Richard Waldinger den Kopf: „Natürlich gibt es auch Ziele, aber ich würde eher von einem Unternehmens-Sinn sprechen. „Und der Sinn besteht für uns darin, in den Bereichen Tierernährung, Tiergesundheit und Tierwohl die Landwirtschaft zum Wohle der Menschen, der Tiere und der Natur täglich ein Stück besser zu machen. Das ist das, wofür wir jeden Tag aufstehen.“

Richard Waldinger, der mehr oder weniger auf den großelterlichen Bauernhöfen aufgewachsen ist, hat einen engen Bezug zur Landwirtschaft: „Für mich gab es von klein auf nur Sano. ►



“

Der Sinn besteht für uns darin, die Landwirtschaft zum Wohle der Menschen, der Tiere und der Natur täglich ein Stück besser zu machen und weiter zu entwickeln.

Richard Waldinger

Als meine Eltern das Unternehmen gründeten, war ich als Fünfjähriger mit beim Notar. Schon als Jugendlicher habe ich in der Produktion mitgearbeitet. Ich habe nicht einen Gedanken darauf verschwendet, dass ich beruflich etwas anderes machen könnte.“

Diese Leidenschaft ging nie verloren. Im Jahr 2024 brachte Sano eine neue Software auf den Markt, die Landwirte und Landwirtinnen dabei unterstützt, noch erfolgreicher und wirtschaftlicher zu arbeiten – und das im Einklang mit Tierwohl und Nachhaltigkeit. „Sano wurde mit diesem Schritt in Richtung Digitalisierung zum Software-Entwickler und hat in diesem Zuge ein IT-Unternehmen in die Sano Unternehmensgruppe aufgenommen. Wir sind davon überzeugt, dass die Bündelung und Auswertung von Daten, die in unterschiedlichen Systemen eines landwirtschaftlichen Betriebes gesammelt werden, die gesamte Branche revolutionieren und zum Positiven hin verbessern werden.“

Neue Geschäftsmodelle wie Internationalisierung und Digitalisierung, innovative Produkte, Fütterungs- und Beratungskonzepte, Sano Laboruntersuchungen, die Sano Agrar Institute sowie weitere Service- und Dienstleistungen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Unternehmens und ergänzen die Produktpalette.

Sano beschäftigt ein Business Intelligence Team mit Scouts, die international aktuelle Trends aufspüren und interdiszi-

plinäre Ergebnisse aus der weltweiten Forschung und Entwicklung zusammentragen. In den zwei unternehmenseigenen Sano Agrar Instituten in Ungarn werden Praxistests, Versuche und Studien zur Entwicklung neuer Produkte und Fütterungskonzepte für Rinder und Schweine durchgeführt. All das trägt zum Unternehmenssinn bei.

ES GEHT UM EIN SINNSTIFTENDES „WIR“

Parallel zu den Herausforderungen des Marktes und vor dem Hintergrund eines umfassenden Strukturwandels in der Landwirtschaft, widmet sich Sano intensiv der Unternehmenskultur im Sinne der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Richard weiß, dass die Unterschiede zwischen Agrarbetrieb und Futtermittelherstellung gar nicht so groß sind: „Es stellen sich hier wie dort die gleichen Fragen: Wie kann man die eigene begrenzte Zeit für Arbeit, Familie und Freizeit sowie unterschiedliche Rollen am besten in Einklang bringen? Wie kann jeder seine und jede ihre Meinung sagen und Bedürfnisse artikulieren? Wie entsteht ein vertrauensvolles Miteinander?“

Sano versteht sich als Lebensphasenarbeitgeber: Wir schaffen Möglichkeiten für die unterschiedlichen Lebensphasen von Menschen. Sie können wählen, was am besten zu ihnen passt: Wollen sie vor Ort arbeiten oder woanders? Wollen sie ihr Kind zur Arbeit mitbringen oder brauchen sie einen Arbeitsplatz für ihren Partner bei uns im Haus? Will jemand 30 Stunden arbeiten oder mehr? Möchte man auf Provisionsbasis arbeiten oder bevorzugt man ein Entlohnungssystem mit mehr

Sicherheit? All das ist möglich und notwendig, um das bedürfnisorientierte „Wir“ zu leben. „Es geht darum, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Beruf mit ihrer Lebenszeit in Einklang bringen können. Wir möchten einen Arbeitsplatz schaffen, an dem die Unterscheidung zwischen Freizeit und Arbeitszeit nicht mehr besteht.“ Auch das erste Sano Ferienhaus in Kroatien, das seit Herbst 2024 allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung steht, zahlt in dieses Bedürfnis ein: Hier können Urlaube mit der ganzen Familie verbracht werden.

WIR SIND ALLE HIER, UM SPUREN ZU HINTERLASSEN

Es sind gesellschaftlich relevante Themen, die Richard umtreiben. Und es sind vor allem eigene Lebenserfahrungen, die zur Sano Firmenphilosophie und Unternehmenskultur geführt haben. Ein vorherrschendes Erlebnis dabei war der Generationenwechsel. Auch damit hat sich Richard sowohl rückblickend als auch vorausschauend auseinandergesetzt. „Eine Betriebs-

übergabe ist ein großer Einschnitt für die scheidende und für die neue Generation. Sie sollte niemals unbewusst und nebenbei oder nur auf dem Papier passieren“, fasst Richard seine Erfahrung zusammen.

Damit ein Generationenwechsel gelingt, muss er genau definiert werden. Und jede:r Unternehmensnachfolger:in soll seinen eigenen Weg finden und Spuren hinterlassen. Größergedacht, bedeutet das: „Niemand sollte versuchen, in die Fußstapfen eines anderen zu treten. Jeder und jede einzelne von uns sollte seine eigenen Spuren hinterlassen.“

Zu sich stehen, bei sich selbst bleiben, den eigenen Weg gehen und dennoch gemeinsam etwas Größeres schaffen, das wäre das Ziel.“ Bei Sano schafft man mittlerweile ein Umfeld, damit genau das gelingt. ■

